



TITLE:

組織民主主義の会計学 - 下位単位 との真の共同制御を目指して -

AUTHOR(S):

高寺, 貞男

CITATION:

高寺, 貞男. 組織民主主義の会計学 - 下位単位との真の共同制御を目指して -. 経済論叢 1988, 141(4-5): 203-218

ISSUE DATE:

1988-04

URL:

<https://doi.org/10.14989/134236>

RIGHT:

經濟論叢

第 141 卷 第 4・5 号

組織民主主義の会計学	高 寺 貞 男	1
予算制度と政府計画の評価	池 上 惇	17
高田保馬：一般均衡理論と硬直賃金	中 西 泰 之	34
経営組織論にみられる労働者の発達の側面	北 川 與司雄	52
不確実性下の意思決定理論：確率的 アプローチと Shackle の理論	竹 治 康 公	68
価値の実体としての抽象的人間労働に 関する一考察	伯 井 泰 彦	84

昭和 63 年 4・5 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

組織民主主義の会計学

——下位単位との真の共同制御を目指して——

高 寺 貞 男

組織の代替形態の開発は現存の〔官僚制的〕組織を変革するために用いられてきた様々な戦略の視点からみることができる。

——Herbst, p. 3.

〔しかるに〕組織論と管理論の主流は一般に組織内部民主主義 (internal organizational democracy) の可能性を無視するか、拒否している。

——Rothschild and Whitt, p. 23.

I アメリカにおける管理会計システムの発展と停滞

市場と会計の類似性と前者の後者による代替過程の進展に最初に(1925年に)注目したDR・スコット(1887—1954)が強調しているように、「経済的調整の責任はますます会計と市場の間で分担されるようになった」¹⁾が、その場合に、「会計と市場は常に不変の相互関係をもっていない」²⁾ので、ある特定の時期においては、会計と市場の相互関係も国際的に相違する。

たとえば、「19世紀……から20世紀初頭にかけての〔イギリスの〕非常に競争的な製品・資本・原料設備市場」は「イギリスの〔工場〕組織者に〔精巧な内部管理会計システムを開発して〕経済活動を内部化する誘因を相対的にわずかしき与えなかった。」³⁾したがって、「19世紀のイギリスの織物会社がアメリカの発達した原価会計手続としばしばみなされる会計システムの採用に『失敗』

1) Scott, p. 207.

2) Scott, p. 197.

3) Johnson, 1983, pp. 14-15.

したとしても、それはイギリスにおいて市場制度が有効にはたらいっていた結果といえるであろう。」⁴⁾

これにたいし、「18世紀末から20世紀初頭にかけてのアメリカにおける相対的に貧弱な市場と市場情報は、なぜアメリカで多くの近代会計が出現したかをはっきりと説明している。」⁵⁾

したがって、その点に着目した会計「史家は、究極には、イギリスとアメリカの間で会計手続が相違している由来をイギリスの〔織物〕工場がしばしば規模は大きい、単一工程に特化する傾向をもっていたのにたいし、アメリカの〔織物〕工場が統合された多工程を営む傾向をもっていたという事実に求めるであろう。一つの機械工程に特化した〔イギリスの単一事業所（工場）〕会社は原価を確かめるために〔精巧な〕会計記録を必要としなかったのにたいし、二つまたはそれ以上の連続工程を統合した〔アメリカの多事業所（工場）〕会社は〔精巧な〕会計記録なしに原価を知ることができなかった」⁶⁾ので、「内部〔管理〕会計システムの開発者となった。」⁷⁾

こうして、19世紀のアメリカで開発された多事業所（工場）企業組織の管理会計システムは、20世紀に入ると、（デュポン火薬会社によって開発された）垂直的統合企業組織の管理会計システムへ、さらに（ジェネラル・モーターズ会社によって開発された）事業部制企業組織の管理会計システムへと発展したが、「1925年あたりで……〔管理会計システムの〕革新のペースは停止したように思われる。」⁸⁾

「この〔ような〕停滞」は変化した組織的・社会的環境への「組織の管理会計システムの〔適応の〕失敗」⁹⁾から生じたものと考えられるが、そのために、その後「組織は1920年代〔半ば〕に〔完成した〕……〔管理会計〕方式にしば

4) Johnson, 1981, p. 517.

5) Johnson, 1983, p. 14.

6) Johnson, 1981, p. 517.

7) Johnson, 1983, p. 14.

8) Johnson and Kaplan, p. 12.

9) Johnson and Kaplan, pp. 12-13.

りつけられるようになった。」¹⁰⁾

たしかに、「組織の管理会計システムが……〔環境への適応に〕失敗し〔ために停滞し〕た」¹¹⁾からといって、「それだけで、組織の失敗となるわけでない」¹²⁾けれども、停滞した管理「会計方式」は、それが存在するが故に、経営者のもっている〔組織〕変革能力にたいして制約として働いているのではなからうか。」¹³⁾事実、停滞した管理会計「システム〔とそこ〕に含まれている潜在的〔組織〕世界観はしばしば保守勢力として機能し、変化する環境への組織の適応をおくらせる」¹⁴⁾傾向をもっている。

では、そのような状況から脱出するには、管理会計システムはどのように変身したらよいのであろうか。

筆者の考えでは、組織（内部）民主主義を体現した情報システムとして管理会計システムを再設計してゆかなくてはならないが、そのためには、先決問題として、1920年代半ばまで発展したが、その後停滞した管理会計システムがどのような組織世界観にもとづき——どのような権力関係を体現した、どのような制御志向の情報システムとして——設計されていたのかを確認しておくことが必要となるので、まず、その作業から始めることにしたい。

II 上位制御から共同制御への制御革命を先導する 管理会計のシステム変換

会計学文献を調べてみると、若干の例外を除いて、「会計に体現している権力〔の構造〕……と〔その社会的受容を意味する〕正統性の研究はほとんど存在しなかった。」¹⁵⁾事実、これまで「会計学研究の主流は、その大部分が、組織と社会における会計……の体現している権力作 用に新たな洞察を加える〔研

10) Johnson and Kaplan, p. 14.

11) Johnson and Kaplan, p. 260.

12) Johnson and Kaplan, p. 261.

13) Toan, p. 16.

14) Hedberg and Jönsson, p. 48.

15) Bartlett, p. 10.

究〕開発をおろそかにしてきた。』¹⁶⁾

しかしながら、権力とその社会的受容（正統性）は組織の中心概念である以上、それを捨象して組織の管理会計システムを考察することは無意味である。

そこで、組織の権力構造という関係状況の中で管理会計システムを考究してゆくために、マリー・パーカー・フォレット（1868—1933）にならって、組織権力を少数の上位者が占有する「上位権力（power over）」と上位者と下位者が共有する「共同権力（power with）」¹⁷⁾とに類別してみると、組織はその権力構造の相違に着目して、上位権力による（官僚制的）上位制御組織と共同権力による（脱官僚制的）共同制御組織とに類型化することができるであろう。

その場合に2つの組織類型のうちどちらが選択されても、「組織はその会計から独立していなかった」¹⁸⁾から、もし上位制御組織が選択されたならば、それに見合って上位制御組織の管理会計システム（以下「上位管理会計システム」という。）が設計されねばならなかったし、また、共同制御組織が選択されれば、それに見合って共同制御組織の管理会計システム（以下「共同管理会計システム」という。）が開発されねばならなかったはずである。

しかるに、1920年代半ばまで発展したが、その後停滞した管理会計システムは上位管理会計システムであって、共同管理会計システムではなかった。では、その場合に、どうして、上位制御組織が選択され、それを支える上位管理会計システムが設計されたのであろうか。

筆者の考えでは、いかなる関係状況においても、経済主体の行動目標は一致していないので、そのような行動目標の不一致をなんらかの形で統合する経済機構が不可欠であるが、行動の因果関係の不確実性が相対的に小さい（1920年代半ば以前の）時期においては、表Ⅰ上段に示したように、行動目標の不一致を価格メカニズムを通じて自動的に調整する市場に依存しない場合には、組織の上位者と下位者の行動目標の不一致を目的合理的に（技術的に）統合するの

16) Chua, p. 612.

17) Metcalf and Urwick, p. 101.

18) Hopwood, p. 25.

表 I 経済機構の関係情況適応性

		行動目標の不一致を権力行使を通じて統合する必要性	
		小	大
行動の因果関係の不確実性	小	市 場	上 位 制 御 組 織
	大	ネットワーク関係	共 同 制 御 組 織

に最適な上位制御組織を選択し、それを支える上位管理会計システムを設計せざるをえなかった。

これにたいし、関係情況が変化し、行動の因果関係の不確実性が相対的に大きい（1920年半ば以降の）時期に入ると、組織の上位者と下位者の行動目標の不一致を上位制御組織を通じて目的合理的に（技術的に）統合することが困難となるばかりではなく、さらに、（社会的価値体系からみて）価値合理的に（社会的に）に統合する（正統化する）ことも困難となる。それゆえ、表 I 下段に示したように、行動目標の不一致を相互作用を通じて調整するネットワーク関係に依存しない場合には、組織の上位者と下位者の行動目標の不一致を価値合理的に（社会的に）統合するのに最適な共同制御組織ならびにそれを支える共同管理会計システムが要請されるようになる。

もちろん、このような上位制御組織から共同制御組織への組織変革ならびにそれを先導する管理会計のシステム変換はまだ実現していない。しかし、そこへの漸次的接近とみなしうる動きは、潜在的であるにせよ、すでにある程度まで進んでいるので、以下章をあらためて、その経過をたどりながら、上位制御から共同制御への制御革命を先導する管理会計のシステム変換に立ち遅れた対

応ではなく、先取りした対応をするためには、共同管理会計システムの参加的設計が不可避であることを究明したい。

III 共同管理会計システムの参加的設計の不可避性

自己組織システム (self-organizing systems) や自己制御システム (self-steering systems) の研究者によってしばしば指摘されているように、組織の下位単位の「もっとも徹底した〔上位制御または〕外部制御の状況においてさえ、従業員は常にある程度の〔自己制御または〕自己管理を〔下位者の自発的制御として〕おこなっている。」¹⁹⁾したがって、「下位単位内部の〔自己〕制御と下位単位の上位制御 (control both within and over subunits)」²⁰⁾または「自己管理と外部制御が相互に排他的であると想定することは正しくない。」²¹⁾しかし、そうだからといって、「共同制御と上位制御 (control “with” and “over”) がいかなる時期のいかなる組織においてもおこなわれている」²²⁾と想定することは行き過ぎと思われる。

なぜなら、上位「制御の階層構造は、〔下位〕集団の自律性と適応性を損じ、自己制御機能を弱める」²³⁾ので、その場合には、上位制御と自己制御の結合 (control mix) として共同制御を組織化することはきわめて困難であるか、不可能に近いからである。

とはいえ、上位制御または「外部制御機構が労働システムの直面する不確実性を低減できない場合には、この〔自己制御または〕内部制御が必要である〔ばかりか、可能となる〕と思われる。」²⁴⁾そのわけは、関係状況が変化し、行動の因果関係の不確実性が相対的に大きい時期に入ると、上位者が上位権力（またはその行使に用いる指令情報と評価情報）の源泉として（上位制御しなが

19) Manz and Sims, p. 366.

20) Dunbar, p. 85.

21) Manz and Sims, pp. 365-366.

22) Boland, 1979, p. 263.

23) Cummings, p. 631.

24) Cummings, p. 627.

ら) 占有している認知情報の不完全性が顕在化して、上位者が下位者のとるべき行動を前もって特定化して、課業として指令し、その結果を業績として評価することが困難となるので、そこに生じた上位「制御の部分的退化」²⁵⁾を補うために、それによって(それまでの抑圧状況から)開放された自己制御機能を動員することができる²⁶⁾ようになるからである。

いずれにせよ、その場合には、自己「制御機能は不確実性の源泉の近くにいる従業員によってより有効に果されている」²⁷⁾わけであるから、それを動員しようとする動きがでてくるのは避けられない。

いや、そればかりではない。上位制御の部分的退化にともない、「参加がますます社会価値になりつつある」²⁸⁾といわれているように、「社会的生産物」として参加という社会価値が創出されたばかりでなく、さらに、それが「社会〔価値〕的制御」として作用するようになったので、組織の「有効な制御システムは社会的生産物〔としての参加という社会価値〕に対処する必要がある」²⁹⁾という認識が広まってきた。

そこで、下位者が(個人としてよりもむしろ集団として)潜在的にもっている自己制御能力を吸い上げるために、組織の意思決定過程に下位者を参加させて、組織目標についての合意または受容をとりつけ(獲得し)、組織目標の^{インターナリゼーション}内面化または共同主観化を促進する参加的意思決定(participative decision-making)がおこなわれるようになった。

もちろん、その場合に、「組織〔の会計〕は意思決定と活動をつなぐ……社会的連環を用意しなくてはならない」³⁰⁾が、かかる役割りを担った「会計の究

25) Dermer, p. 28.

26) 上位制御が部分的に退化しても、それを補う形で自己制御機能が自発的に発揮されるかぎり、上位制御がいざんとしてうまく働いているとみなしてしまう上位「制御の錯覚」(Dunbar, p. 107; Dermer and Lucas, p. 471.)が生じるが、かかる錯覚から目覚めなくては、自己制御機能を動員することはできない。

27) Cummings, p. 627.

28) Mumford, p. 95.

29) McCosh, Rahman and Earl, p. 169.

30) Brunsson, p. 22.

極的影響力は共通の意味が付された一組みのシンボルを人びとに「自我の一部として受け入れさせ」内面化させる能力から引き出される。」³¹⁾

しかるに、上位管理会計システムにおいては、上位者が一方的に設定した予算目標が課業に分解されて、指令情報として下位者に割り当てられるので、かかる予算目標が下位者の間で共有され、その事実が相互に承認され、かつ了解され（共同主観化され）るという保証がない。そこで、予算作成過程に下位者を参加させて、予算目標についての合意または受容をとりつけ（獲得し）、予算目標の内面化または共同主観化を促進する参加的予算作成（participative budgeting）がおこなわれるようになった。

その結果、ある程度まで予想されたことではあるが、いくつかの実地調査によって、下位「管理者に予算作成過程へ積極的に参加することを許すと、彼らは「収益の過小見積りと費用の過大見積りを通じて予算に」^{スラック}緩みを創りだす性癖を「強めるどころか、逆に」弱めるらしい」³²⁾という事実認定がなされるようになっていく。

さて、これまでたどってきた経過を比喩的表現をかりて要約すると、「かつてアダム・スミスが市場を支配する諸力の見えざる手（the invisible hand）と呼んだものにとってかわった」組織の上位者または「経営者の目に見える手（the visible hand）」³³⁾は、上位者と下位者の「見えざる握手（the invisible handshake）」³⁴⁾へ移らざるをえないし、事実、すでに移りつつあるということができよう。また、それにともない、経営者の目に見える手としての上位管理会計システムもそれなりに変身してきているということもできよう。

しかし、「現行の参加パターンはまだ主として「意思決定そのものまたは」事後制御に向けられていて、「意思決定に先立って、いかに意思決定がなされるべきか、そのためにいかなる情報を用意すべきか」というメタ」意思決定「ま

31) Ansari and McDonough, p. 135.

32) Merchant, p. 207.

33) Chandler, p. 1.

34) Okun, p. 89.

たは意思決定制御] への十分な事前参加には向けられていない」³⁵⁾ので、メタ意思決定への事前参加として情報「システムの設計過程への参加は不十分である」³⁶⁾のが現状である。

いずれにしても、意思決定制御に事前参加していない場合には、「意思決定[そのもの]のパラメーターがすでに[意思決定制御として]取り決められ[プログラム化され]ている」³⁷⁾ので、下位者が後から意思決定そのものに事後参加しても、「上位者と下位者の間の情報、権力、影響力の共有によって特徴づけられる」ばかりでなく、さらに情報の共同制御によって裏打ちされていなければならない「参加的リーダーシップ」³⁸⁾が発揮されるとは考えられない。

その点をより詳しく説明すると、現状のように、参加的意意思決定やそれを管理会計へ適用した参加的予算作成がメタ意思決定にまでレベル・アップすることなく、意思決定そのもののレベルにとどまっている場合には、上位者が上位権力の源泉として上位制御しながら、占有している認知情報の一部を下位者に分与して、下位者の保有する非公式的な認知情報と共用する（指令情報と評価情報の源泉として用いる）ことはあっても、上位者と下位者が共同権力の源泉として共同制御する認知情報を共有する事態は生じない。

その意味で、意思決定制御への事前参加を欠いたままにしておくと、そこに生きつづける「上位者による情報の[上位]制御は……[共同権力による共同制御という]権力関係の二元性を否定する」³⁹⁾ので、共同権力による共同制御を保証するためには、メタ意思決定への事前参加として、情報システムの参加的設計 (participative design) または参加的開発 (participative development of information systems) を通じて共同管理会計システムの共同設計または共同開発が推進されなくてはならないが、その場合に、共同管理会計システムは、

35) Briefs, p. 178.

36) Hedberg, p. 216.

37) Clegg, p. 18.

38) Kerr and Slocum, p. 121.

39) Boland, 1986, p. 59; 1987, p. 373.

その設計・開発理念からみて、組織の意思決定レベルならびに意思決定と活動をつなぐレベルに、どのような性質の情報を提供することが要請されているのであろうか。以下章をあらためて、上位管理会計システムが提供している情報を比較基準としながら、共同管理会計システムが提供すべき情報について考究してゆきたい。

IV 共同管理会計システムが提供すべき情報

いま、管理「会計システムが相異なる意思決定状況において演じている〔または果さなければならない〕役割を考察する」⁴⁰⁾試みとして、ジェームズ・D・トンプソン(1920—1973)にならい、組織行動の因果関係の不確実性の程度の違いばかりでなく、組織行動の目標(に関する意思決定者間の理解)の不一致の程度の違いに着目して、組織の意思決定状況を類別してみると、表Ⅱに示したように、(1)計算による意思決定、(2)(全員共同の)判断による意思決定、(3)妥協による(政治的)意思決定、(4)インスピレーションによる(直観的)意思決定に類型化できるであろう。

表Ⅱ 組織の意思決定の関係状況適応性

		組織行動の目標(に関する理解)の不一致	
		小	大
組織行動の因果関係の不確実性	小	計算による意思決定	妥協による意思決定
	大	判断による意思決定	インスピレーションによる意思決定

Thompson and Tuden, p. 198.

40) Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes and Nahapiet, p. 14.

表Ⅲ 上位管理会計システムが提供している情報と
共同管理会計システムが提供すべき情報

		組織行動の目標（に関する理解）の不一致	
		小	大
組織行動の因果関係の不確実性	小	解 答 情 報 解 答 情 報	説得力強化情報 対話促進情報
	大	解 答 情 報 学 習 支 援 情 報	意思決定合理化情報 構想力喚起情報

Earl and Hopwood, pp. 8-9.

もちろん、その場合に、上位管理会計システムは、アンソニー・G・ホップウッド（1944— ）にならい、表Ⅲに示したように、(1)の計算による意思決定に適合した（算定された）解答情報を提供している。また、その点に関するかぎり、共同管理会計システムにおいても、大きく変わることはないであろう。しかし、上位管理会計システムは、上位制御と両立しない(2)の（全員共同の）判断による意思決定に適合する学習支援情報を提供することができないので、（全員共同の）判断による意思決定にも（算定された）解答情報を拡張して提供することになる。事実、かかる傾向は、不確実性を伝えるよりもむしろ吸収してしまう計算技術が考案されたことも手伝って、強められる。その結果、意思決定者には、不確定性が見えなくなるので、彼らの判断に必要な熟慮の合理性が計算的合理性によって代位され、駆逐されてしまう。

なお、上位管理会計システムは、その志向が示しているように、(3)の妥協による（政治的）意思決定に適合するとはいえない（合意獲得的）説得力強化情報を提供することを好み、それに適合する（合意形成的）対話促進情報を提供することを拒んでいる。そのため、特定の利害に裏付けられた見解や価値観が

(その他の利害にかかわる見解や価値観を押しつけるべく) 一方的に表明され、かつ売り込まれる機会が多くなるので、相対立する利害が交渉され、反対要求が表明された上で、最終的に妥協にたどりつく過程が大きく歪められてしまう。

いや、そればかりではない。上位管理会計システムは、上位者と下位者の間での「非公式的なデータ共有 (informal data sharing) に水をさす」⁴¹⁾ので、(4)のインスピレーションによる(直観的)意思決定に適合する構想力喚起情報を提供することができないという「公式情報システムの限界」⁴²⁾をもっている。そこで、組織の上位者または「経営者は……個人専用の情報システム〔または非公式的情報ネットワーク〕の開発〔と利用〕によって〔上位〕管理会計システムの不適切さを回避する」⁴³⁾が、そのままでは、インスピレーションによる(直観的)意思決定にみられる『意思決定不合理性』を合理化できないので、それを『活動合理性』⁴⁴⁾へつなげるために、上位管理会計システムは「すでにおこなわれた意思決定をあとで正当化する」⁴⁵⁾意思決定合理化情報を提供しているのである。

これにたいし、共同管理会計システムにおいては、それを支援する「参加と共同決定が組織内部の非公式的情報ネットワークの利用によってもっとも有効に達成される」⁴⁶⁾ことからわかるように、インスピレーションによる(直観的)意思決定そのものが「参加と共同決定」によって正統化されているので、すでにおこなわれた意思決定をあとで正当化するために、意思決定合理化情報を提供する必要性は(組織外部にたいしてはともかく、組織内部にたいしては)ほとんどないといってよいであろう。

以上の考察から、共同管理会計システムには、不確実性を吸収した解答を算

41) Newman, Smart and Vertinsky, p. 30.

42) Clancy and Collins, p. 22.

43) Johnson and Kaplan, p. 5.

44) Brunsson, p. 26.

45) Lyytinen and Lehtinen, p. 68.

46) Höyer, p. 132.

定し、上位者の説得力を強化し、上位者の意思決定をあとで合理化する（ひと通りにしか解釈できない確定した意味を示す）一義的（一価的）情報の代わりに、（その解釈と意味づけに十分な創造性を与えて）共同学習を支援し、対話を促進し、構想力を喚起する（いく通りにも解釈できる重層の意味を示す）多義的（多価的）情報を意思決定レベルに提供することが要請されているといえよう。さらに、共同管理会計システムには、意思決定と活動をつなぐレベルに、課業を指令し、業績を一義的（一価的）に評価する目的合理的情報よりもむしろ、（共同主観的關係状況の中で）活動すべき責任について相互に理解し合い、その遂行過程について（共同主観的に）自己反省してゆくのに寄与する価値合理的情報を提供することが期待されているといえるであろう。

もちろん、共同管理会計システムは、それに要請されている情報提供がすべて可能なように設計されて、はじめてその開発に成功するが、その時には、共同管理会計システムはそれまでとは異なった会計というよりもむしろほとんど会計といえないものに大きく変化している可能性が大きい。したがって、それにたいする組織的・社会的抵抗に加えて、会計技術的抵抗も予想されるが、「会計が変化した時に、会計の本質はもっともはっきりと〔あらわれて〕目に見える」⁴⁷⁾以上、共同管理会計もその本質を「共同主観的現象」⁴⁸⁾として顕現させるために、あえて会計らしからぬものに変身せざるをえない立場に置かれているのである。

参 考 文 献

- Shahid L. Ansari and John J. McDonough, "Intersubjectivity — The Challenge and Opportunity for Accounting," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, No. 1, 1980.
- Roger W. Bartlett, *Power Base Attribution and the Perceived Legitimacy of Management Accounting*, UMI Research Press, 1981.

47) Puxty, p. 103.

48) Ansari and McDonough, p. 135.

- Richard J. Boland, Jr., "Control, Causality and Information System Requirements," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 4, No. 4, 1979.
- Richard J. Boland, Jr., "Fantasies of Information," in Marilyn Neimark, Barbara Merino and Tony Tinker (eds.), *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 1, JAI Press, 1986.
- Richard J. Boland, Jr., "The In-Formation of Information Systems," in R. J. Boland, Jr., and R. A. Hirschheim (eds.), *Critical Issues in Information Systems Research*, John Wiley & Sons, 1987.
- Ulrich Briefs, "The Role of Information Processing Systems in Employee Participation in Managerial Decision-Making," in Enid Mumford and Harold Sackman (eds.), *Human Choice and Computers*, North-Holland, 1975.
- Nils Brunsson, *The Irrational Organization, Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, John Wiley & Sons, 1985.
- Stuart Burchell, Colin Clubb, Anthony Hopwood, John Hughes and Janine Nahapiet, "The Roles of Accounting in Organizations and Society," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, No. 1, 1980.
- Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977.
- Wai Fong Chua, "Radical Developments in Accounting Thought," *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4, October 1986.
- Donald K. Clancy and Frank Collins, "Informal Accounting Information Systems: Some Tentative Findings," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 4, No. 1/2, 1979.
- Stewart Clegg, "Organizational Democracy, Power and Participation," in Colin Crouch and Frank A. Heller (eds.), *Organizational Democracy and Political Processes*, John Wiley & Sons, 1983.
- Thomas G. Cummings, "Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis," *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, July 1978.
- Jerry Dermer, "Control and Organizational Order," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 1, 1988.
- J. D. Dermer and R. G. Lucas, "The Illusion of Managerial Control," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 11, No. 6, 1986.
- Roger L. M. Dunbar, "Design for Organizational Control," in Paul C. Nystrom and William H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 2, Oxford University Press, 1981.

- Michael J. Earl and Anthony G. Hopwood, "From Management Information to Information Management," in Henry C. Lucas, Jr., Frank F. Land, Timothy J. Lincoln and Konrad Supper (eds.), *The Information Systems Environment*, North-Holland, 1980.
- Bo Hedberg, "Computer Systems to Support Industrial Democracy," in Mumford and Sackman, *op. cit.*, 1975.
- Bo Hedberg and Sten Jönsson, "Designing Semi-Confusing Information Systems for Organizations in Changing Environments," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 3, No. 1, 1978.
- Ph. G. Herbst, *Alternatives to Hierarchies*, Martinus Nijhoff Social Sciences Division, 1976.
- Anthony G. Hopwood, "Archaeology of Accounting Systems," A Paper presented to the Conference on the Roles of Accounting in Organizations and Society, Graduate School of Business, University of Wisconsin, July 12-14, 1984.
- Rolf Höyer, "User Participation — Why is Development So Slow?, The Dynamics of the Development of End User Control," in Lucas, Land, Lincoln and Supper, *op. cit.*, 1980.
- H. Thomas Johnson, "Toward a New Understanding of Nineteenth Century Cost Accounting," *The Accounting Review*, Vol. 56, No. 3, July 1981.
- H. Thomas Johnson, "The Role of Accounting History in the Education of Prospective Accountants," A Paper delivered at the Sixth Arthur Young Lecture, University of Glasgow, November 22, 1983.
- H. Thomas Johnson and Robert S. Kaplan, *Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, 1987.
- Steven Kerr and John W. Slocum, Jr., "Controlling the Performance of People in Organizations," in Nystrom and Starbuck, *op. cit.*, 1981.
- Kalle Lyytinen and Erkki Lehtinen, "Seven Moral Sins of Systems Work," in P. Docherty, K. Fuchs-Kittowski, P. Kolm and L. Mathiassen (eds.), *System Design for Human Development and Productivity: Participation and Beyond*, North-Holland, 1987.
- Charles C. Manz and Henry P. Sims, Jr., "Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective," *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 3, July 1980.
- Andrew M. McCosh, Mawdudur Rahman and Michael J. Earl, *Developing Managerial Information Systems*, Macmillan Press, 1981.

- Kenneth A. Merchant, "Budgeting and the Propensity to Create Budgetary Slack," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, No. 2, 1985.
- Henry C. Metcalf and L. Urwick (eds.), *Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follet*, Harper and Brothers, 1940.
- Enid Mumford, "Participation—From Aristotle to Today," in Th. M. A. Bemelmans (ed.), *Beyond Productivity: Information Systems Development for Organizational Effectiveness*, North-Holland, 1984.
- Michael Newman, Carolyne Smart and Ilan Vertinsky, *Accountants' Roles in Industrial Organizations and Access to Information*, Canadian Certified General Accountants' Research Foundation, 1982.
- Arthur M. Okun, *Prices and Quantities: A Macroeconomic Analysis*, Basil Blackwell, 1981.
- Anthony G. Puxty, "Social Accounting as Immanent Legitimation: A Critique of a Technicist Ideology," in Neimark, Merino and Timker, *op. cit.*, 1986.
- Joyce Rothschild and J. Allen Whitt, *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*, Cambridge University Press, 1986.
- DR Scott, *The Cultural Significance of Accounts*, Henry Holt, 1931.
- James D. Thompson and Arthur Tuden, "Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision," in James D. Thompson, Peter B. Hammond, Robert W. Hawkes, Buford H. Junker and Arthur Tuden (eds.), *Comparative Studies in Administration*, University of Pittsburgh Press, 1959.
- Arthur B. Toan, Jr., "Does Accountancy's View of Human Behavior Meet Today's Needs?" *The Price Waterhouse Review*, Vol. 16, No. 2, Summer / Autumn 1971.